

### บทที่ 3

#### การศึกษาสภาพทั่วไปของบริษัทตัวอย่าง

บริษัทตัวอย่างเป็นบริษัทขนาดกลางมีพนักงานรวมกันทั้งในส่วนของสำนักงานที่กรุงเทพฯ และส่วนโรงงานที่สมุทรสาคร ประมาณ 300 คน มีรูปแบบการผลิตเป็นแบบการผลิตสินค้าตามสั่ง ลักษณะงานส่วนใหญ่จะเป็นงานประเภทโครงการ และ งานบ้าน สำหรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์จะมีหลากหลายไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า การออกแบบ และสภาพหน้างานที่จะไปติดตั้ง ทำให้สินค้าแต่ละชนิดมีขั้นตอนและเวลาในการผลิตที่แตกต่างกัน โดยจะมีการผลิตต่อเมื่อได้รับใบสั่งผลิตจากหน่วยงานประสานงานขาย ทำให้ไม่ต้องมีการพยากรณ์ความต้องการล่วงหน้า

ลักษณะงานที่ทำการผลิตในช่วงเวลาที่ทำการศึกษ ส่วนใหญ่จะเป็นงานลักษณะที่เป็นงานโครงการใหญ่ ๆ ซึ่งจะมีเข้ามา และมีงานขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนสินค้าไม่มากนัก แทรกอยู่บ้าง

ในการวิจัยนี้ ได้ทำการสำรวจสภาพทั่วไปของโรงงานตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประสานงาน ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน
2. การจัดองค์กร
3. ระบบการดำเนินงาน
4. ระบบการติดต่อสื่อสาร
5. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.1 การวางแผนงาน

กระบวนการวางแผนงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญของระบบการประสานงาน ถ้าสามารถวางแผนงานได้ดี การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ จะสามารถประสานกันไปได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการศึกษาระบบการวางแผนงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาระบบการวางแผนการผลิต และการวางแผนการติดตั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1.1 การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตจะอาศัยข้อมูลการกำหนดส่งสินค้าจากใบสั่งผลิต และกำหนดการติดตั้งที่ฝ่ายติดตั้งส่งมาให้ประมาณ 2 อาทิตย์/ครั้ง รายละเอียดของแผนการผลิตนี้ จะสามารถระบุได้ว่ารายการสินค้าแต่ละตัวจะต้องเริ่มผลิตในวันใด และจะต้องเสร็จในวันใด โดยการประมาณเวลาในการผลิตจะใช้วิธีการประมาณการแบบคร่าว ๆ ซึ่งอาศัยข้อมูลการผลิตในอดีต ความชำนาญ และประสบการณ์

การวางแผนการผลิตจะวางแผนในลักษณะ คือ แผนระยะสั้น และแผนระยะกลาง แผนระยะสั้นได้แก่ แผนการผลิตราย 2 สัปดาห์ และแผนระยะกลางได้แก่แผนการผลิตราย 3 เดือน ซึ่งหัวหน้าส่วนวางแผนการผลิตจะเป็นผู้จัดทำแผนดังกล่าว และจะแจกจ่ายให้กับหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

การวางแผนราย 2 สัปดาห์ จะวางแผนโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Project V 4.0 ในการวางแผน โดยจะใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Access ในการจัดการระบบฐานข้อมูลของโรงงาน ลักษณะของแผนการผลิตราย 2 สัปดาห์แสดงดังรูปที่ 3.1

ส่วนการวางแผนราย 3 เดือนนั้นจะใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Project V 4.0 ในการวางแผนเพียงอย่างเดียว ลักษณะของแผนการผลิตราย 3 เดือนแสดงในรูปที่ 3.2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนการผลิตราย 15 วัน ออกแผน ณ วันที่

18//Nov//1998

แผนก

เขียนแบบ

แผนกก่อน	กำหนดเครื่อง	Job No.	Item No.	Description	Qty	Planning
	18-11-1998	P-168/98	01	อ่างล้างพร้อมชั้นตี	1	8-10-3993
	18-11-1998	P-179/98	01	Hinged Door Cabinet	1	8-11-4647
	18-11-1998	X-41/002	9AB/15	Cocktail Unit	1	8-02-0781
	19-11-1998	P-179/98	02	Hinged Door Cabinet	1	8-11-4648
	19-11-1998	P-179/98	03	Ice Box Stand	1	8-11-4649
	19-11-1998	X-41/002	208/09AD	Gold Storage Shelving	1	8-07-2123
	19-11-1998	X-41/002	3LB/14	Bottle Bin	1	8-02-0628
	19-11-1998	X-41/002	9AB/08	Water Station	1	8-02-0775
	19-11-1998	X-41/002	9AB/12	Sink Cabinet	1	8-02-0777
	19-11-1998	X-41/002	9AB/13AD	Bottle Bin	1	8-10-3935
	19-11-1998	X-41/002	9AB/13AD	Bottle Bin	1	8-10-3934
	19-11-1998	X-41/030	BK-10	Exhaust Hood	1	8-10-3872
	20-11-1998	P-173/98	02R	โต๊ะทำงานพร้อมตู้เก็บกล่องอาหารและปัสสาวะ	1	8-11-4071
	20-11-1998	P-176/98	08	3-Compartment Sink Table W/Pot Rail Size: 0.70*3.00*(0	1	8-11-4544
	20-11-1998	P-176/98	36	3-Compartment Sink Table Size: 0.70*3.00*(0.85+0.15)	1	8-11-4581
	20-11-1998	P-180/98	WS-01	โต๊ะรับงานสกปรกพร้อมที่กดกระดาษและถังขยะโพลี	1	8-11-4637
	20-11-1998	X-41/030	ID-26	Decorative Exhaust Hood	1	8-10-3874
	23-11-1998	P-176/98	04	4-Door Upright Freezer Size: 0.80*1.32*2.10	1	8-11-4537
	23-11-1998	X-41/030	BK-11	Exhaust Hood	1	8-10-3873
	23-11-1998	X-41/030	CK-105	Exhaust Hood	1	8-10-3868
	23-11-1998	X-41/030	ID-55	Exhaust Canopy	1	8-10-3875
	24-11-1998	P-164/98	05R	แผ่นเสริมหลังตู้แช่รวมพร้อมมือจับสเตนเลสตีล	1	8-10-3970
	24-11-1998	P-176/98	03	4-Door Upright Refrigerator Size: 0.80*1.32*2.10	1	8-11-4536
	24-11-1998	P-176/98	26	Sandwich Unit Size: 0.70*1.80*(0.85+0.15)	1	8-11-4570
	24-11-1998	X-41/002-R01	615/07	Wall Shelf	1	8-02-0678
	25-11-1998	P-176/98	38	Soiled Dish Table W/Pre-Rinse & Plastic Bin Size: 3.00*	1	8-11-4583
	26-11-1998	P-096/98	Z-02	อ่างล้างฟิล์มสเตนเลสตีล (ก๊อกเดี่ยว)	1	8-06-1947
	26-11-1998	P-096/98	Z-02	อ่างล้างฟิล์มสเตนเลสตีล (ก๊อกเดี่ยว)	1	8-06-1945
	26-11-1998	P-176/98	10	3-Chinese Range Size: 0.80*1.80*(0.75+0.25)	1	8-11-4546
	26-11-1998	P-176/98	19	Bein Marie Cabinet Size: 0.70*1.80*0.85	1	8-11-4555
	26-11-1998	P-176/98	25	4-Door Upright Refrigerator Size: 0.70*1.32*2.10	1	8-11-4569
	27-11-1998	P-096/98	Z-04.1	อ่างล้างสเตนเลสตีลชนิดกลมเดี่ยว (ก๊อกเดี่ยว) L1 = 1.20 m.	1	8-06-1961
	27-11-1998	P-096/98	Z-04.1	อ่างล้างสเตนเลสตีลชนิดกลมเดี่ยว (ก๊อกเดี่ยว) L1 = 1.20 m.	1	8-06-1957
	27-11-1998	P-176/98	07	2-Chinese Range Size: 0.80*1.50*(0.75+0.25)	1	8-11-4543
	27-11-1998	P-176/98	23	Double Sink Table Size: 0.70*2.40*(0.85+0.15)	1	8-11-4565
	27-11-1998	P-176/98	23	Double Sink Table Size: 0.70*2.40*(0.85+0.15)	1	8-11-4564
	27-11-1998	P-176/98-A01	ADD-01	2-Chinese Range	1	8-11-4644

รูปที่ 3.1 แผนการผลิตราย 2 สัปดาห์

แผนการผลิตราย 3 เดือน(AUG-OCT/98)

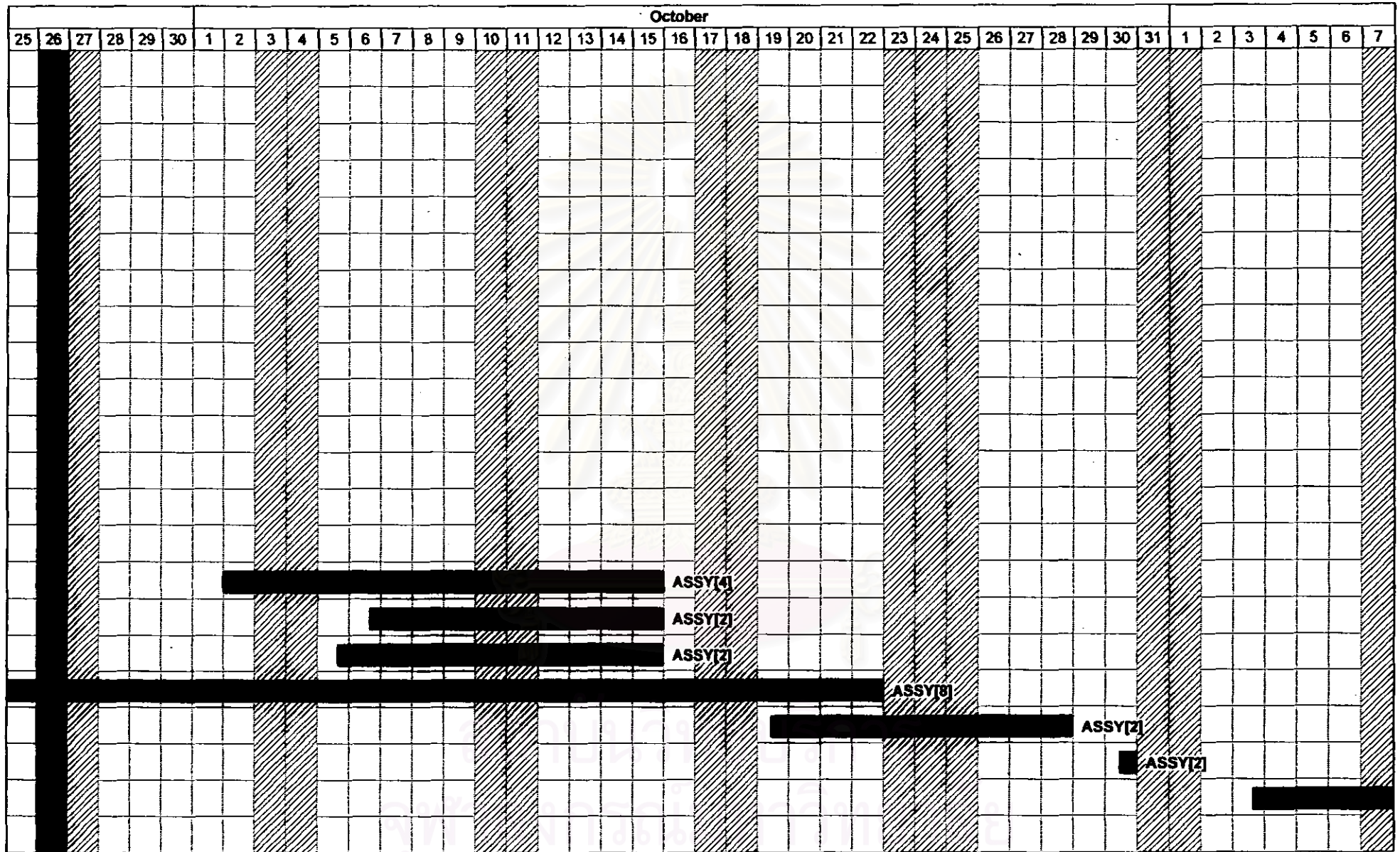
ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names	Customer	Q'ty	ManHour	4	5	8	7	8	9	10	11
1	P-112/98	16h	4/8/98	6/8/98	ASSY	VIA PLEASURE GROUP CO.,LTD.	1	16					ASSY			
2	P-107/98	33.33h	4/8/98	10/8/98	ASSY[30]	IBM STORAGE PRODUCTS (THAILAND) LTD	50	1000								AS
3	P-096/98	25h	6/8/98	12/8/98	ASSY[4]	BANGKOK WOODEN BUSINESE CO.,LTD.	2	100								
4	P-113/98	40.5h	5/8/98	13/8/98	ASSY[2]	คุณทรงศักดิ์ พิสุทธิโกมล	4	81								
5	P-101/98-R02	37.5h	6/8/98	14/8/98	ASSY[8]	IRIS EMERALD (BANGKOK) CO.,LTD.	12	300								
6	P-115/98	30h	7/8/98	14/8/98	ASSY[2]	GEMS GALLERY INTERNATIONAL	1	60								
7	U-007/97	30h	10/8/98	17/8/98	ASSY[4]	CP KFC CO.,LTD.	4	120								
8	U-008/98	37.5h	7/8/98	17/8/98	ASSY[8]	KFC INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD	9	300								
9	P-007/98-A01	27h	17/8/98	20/8/98	ASSY[2]	คุณยิ่งลักษณ์ วัชรพล	2	54								
10	P-116/98	32h	14/8/98	20/8/98	ASSY	คุณอนุทิน ชาญวีรกูล	1	32								
11	P-114/98	65.5h	7/8/98	21/8/98	ASSY[6]	บริษัท บิลฟิงเกอร์ พลัส เบอร์กเกอร์(ไทย) คอนสตรัค	17	393								
12	P-101/98-R02	13h	21/8/98	24/8/98	ASSY[2]	IRIS EMERALD (BANGKOK) CO.,LTD.	2	26								
13	P-118/98	75h	24/8/98	7/9/98	ASSY[4]	คุณยิ่งลักษณ์ วัชรพล	12	300								
14	X-41/002	141.05h	18/8/98	15/9/98	ASSY[20]	ALLIED METALS INTERNATIONAL PTE.,LT	187	2821								
15	P-114/97	70h	2/10/98	15/10/98	ASSY[4]	บริษัท ข.การช่าง จำกัด(มหาชน)	18	280								
16	P-114/97(A-1)	50h	6/10/98	15/10/98	ASSY[2]	บริษัท ข.การช่าง จำกัด (มหาชน)	9	100								
17	P-117/98	57.5h	5/10/98	15/10/98	ASSY[2]	คุณเจน ทัั้งอัครคุณิถาวร	4	115								
18	P-41/027	175h	18/9/98	22/10/98	ASSY[8]	THE ORIENTAL HOTEL (THAILAND) PUBLI	75	1400								
19	P-096/98	47h	19/10/98	28/10/98	ASSY[2]	BANGKOK WOODEN BUSINESE CO.,LTD.	8	94								
20	K-010/98	5h	30/10/98	30/10/98	ASSY[2]	KITCHEN TECH CO.,LTD.	1	10								
21	P-41/048	57.5h	3/11/98	15/11/98	ASSY[2]	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	3	115								
22	V-001/98	196.5h	9/11/98	17/12/98	ASSY[2]	คุณขวัญใจ เขียวรอนนท์	11	393								

รูปที่ 3.2 แผนการผลิตราย 3 เดือน





แผนการผลิตราย 3 เดือน(AUG-OCT/98)



รูปที่ 3.2 (ต่อ) แผนการผลิตราย 3 เดือน





### 3.1.2 การวางแผนการติดตั้ง

การวางแผนการติดตั้งจะอาศัยข้อมูลการกำหนดส่งสินค้าจากใบสั่งผลิต และกำหนดการก่อสร้างโครงการจากผู้รับเหมาโครงการหรือจากลูกค้า โดยทางหน่วยงานติดตั้งจะส่งพนักงานเข้าไปสำรวจความคืบหน้าของโครงการทุก ๆ สัปดาห์ รายละเอียดของแผนการติดตั้งจะเป็นเพียงการกำหนดช่วงเวลาที่จะเข้าไปดำเนินการติดตั้ง สำหรับการประมาณเวลาในการติดตั้งจะประมาณเวลาโดยคร่าว ๆ ซึ่งอาศัยข้อมูลจากการติดตั้งในอดีต จากความชำนาญ และประสบการณ์

การวางแผนการติดตั้งจะวางแผนทุก ๆ 2 สัปดาห์ โดยจะรูปแบบของแผนที่ใช้ไม่แน่นอน บางทีส่งมาเป็นบันทึก (Memo) บางครั้งก็เขียนมาเป็นแผนงานโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel ลักษณะของแผนการติดตั้งแสดงดังรูปที่ 3.3 และ รูปที่ 3.4

<b>MEMORANDUM</b>																				
<b>TO</b>	:	หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิต																		
<b>FROM</b>	:	หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ																		
<b>DATE</b>	:	14 สิงหาคม 2541																		
<b>SUBJECT</b>	:	กำหนดการติดตั้ง (WW 3-4 AUG '98)																		
<p>ทางหน่วยงานติดตั้งต้องการให้ทางโรงงานส่งสินค้าเพื่อใช้สำหรับการติดตั้งเดือน สิงหาคม (WW. 3-4) มีดังรายละเอียดต่อไปนี้ ;</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Job No.</u></th> <th style="text-align: left;"><u>Customer Name</u></th> <th style="text-align: left;"><u>Date Required</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U-007/97</td> <td>CP KFC Co.,Ltd.</td> <td>17/8/98</td> </tr> <tr> <td>U-008/98</td> <td>KFC International (Thailand) Co.,Ltd.</td> <td>17/8/99</td> </tr> <tr> <td>P-007/98-A01</td> <td>คุณ ยิ่งลักษณ์ วัชรพล</td> <td>20/8/98</td> </tr> <tr> <td>P-116/98</td> <td>คุณ อนุทิน ชาญวีรกุล</td> <td>20/8/98</td> </tr> <tr> <td>P-114/98</td> <td>บ. บิลฟิงเกอร์ พลัส เบอร์เกอร์ (ไทย)</td> <td>21/8/98</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">หากมีข้อขัดข้องประการใด กรุณาติดต่อฝ่ายติดตั้งและบริหาร โครงการ โดยด่วน</p> <p style="text-align: center;">จึงเรียนมาเพื่อทราบ</p> <p style="text-align: center;">หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ</p>			<u>Job No.</u>	<u>Customer Name</u>	<u>Date Required</u>	U-007/97	CP KFC Co.,Ltd.	17/8/98	U-008/98	KFC International (Thailand) Co.,Ltd.	17/8/99	P-007/98-A01	คุณ ยิ่งลักษณ์ วัชรพล	20/8/98	P-116/98	คุณ อนุทิน ชาญวีรกุล	20/8/98	P-114/98	บ. บิลฟิงเกอร์ พลัส เบอร์เกอร์ (ไทย)	21/8/98
<u>Job No.</u>	<u>Customer Name</u>	<u>Date Required</u>																		
U-007/97	CP KFC Co.,Ltd.	17/8/98																		
U-008/98	KFC International (Thailand) Co.,Ltd.	17/8/99																		
P-007/98-A01	คุณ ยิ่งลักษณ์ วัชรพล	20/8/98																		
P-116/98	คุณ อนุทิน ชาญวีรกุล	20/8/98																		
P-114/98	บ. บิลฟิงเกอร์ พลัส เบอร์เกอร์ (ไทย)	21/8/98																		

รูปที่ 3.3 แผนการติดตั้ง (รูปแบบที่ใช้บันทึกภายใน)



# แผนการติดตั้ง

Job No.	Customer Name	Aug-41																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
P-113/98	คุณ ทรงศักดิ์ พิสุทธิโกมล																				
	- ตั้งของ						■														
	- ติดตั้ง						■														
P-101/98-R02	Iris Emerald (Bangkok) Co.,Ltd.																				
	- ตั้งของ														■						
	- ติดตั้ง																	■	■		

หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.4 แผนการติดตั้ง (รูปแบบที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป)

### 3.2 การจัดองค์กร

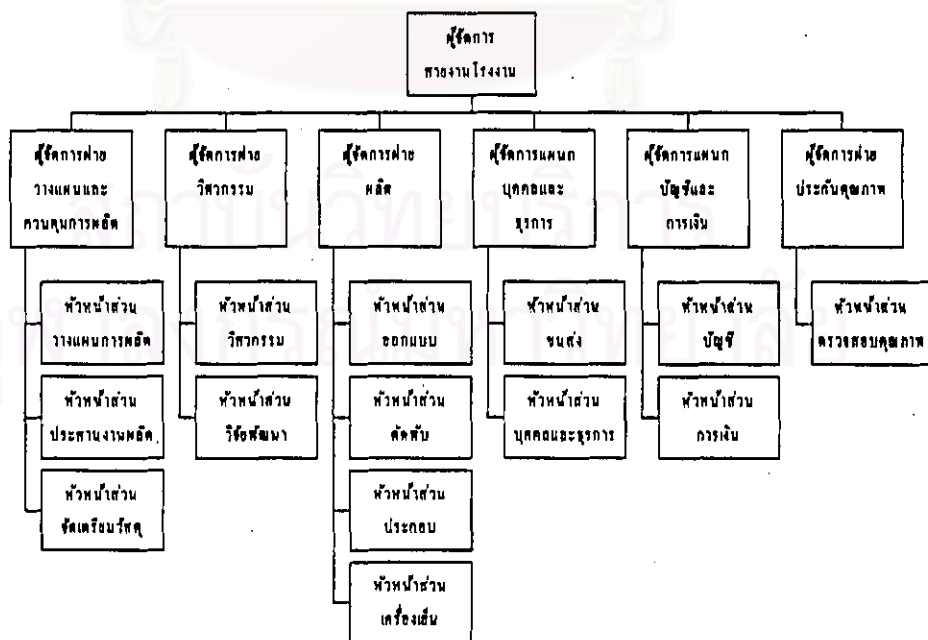
การศึกษาระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานผลิตและหน่วยงานติดตั้งของบริษัท ตัวอย่าง ได้ทำการศึกษาโครงสร้างองค์กรของทั้ง 2 หน่วยงานเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงาน

#### 3.2.1 การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง

โรงงานมีการแบ่งส่วนงานบริหารเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับฝ่าย จะมีผู้จัดการเป็นผู้บริหาร สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้จัดการสายงานโรงงาน
2. ระดับแผนก จะมีหัวหน้าส่วนหรือผู้จัดการเป็นหัวหน้า สำหรับผู้จัดการแผนกสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ ผู้จัดการสายงานโรงงาน แต่ถ้าเป็นระดับหัวหน้าส่วนสายบังคับบัญชาจะขึ้นตรงกับ ผู้จัดการฝ่าย
3. ระดับหน่วย จะมีหัวหน้าหน่วยเป็นหัวหน้า สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ หัวหน้าส่วน
4. ระดับพนักงาน จะมีหัวหน้าเป็นหัวหน้า สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ หัวหน้าหน่วย

รูปที่ 3.5 แสดงโครงสร้างองค์กรระดับฝ่ายและแผนกซึ่งประกอบด้วยฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล และฝ่ายประกันคุณภาพ

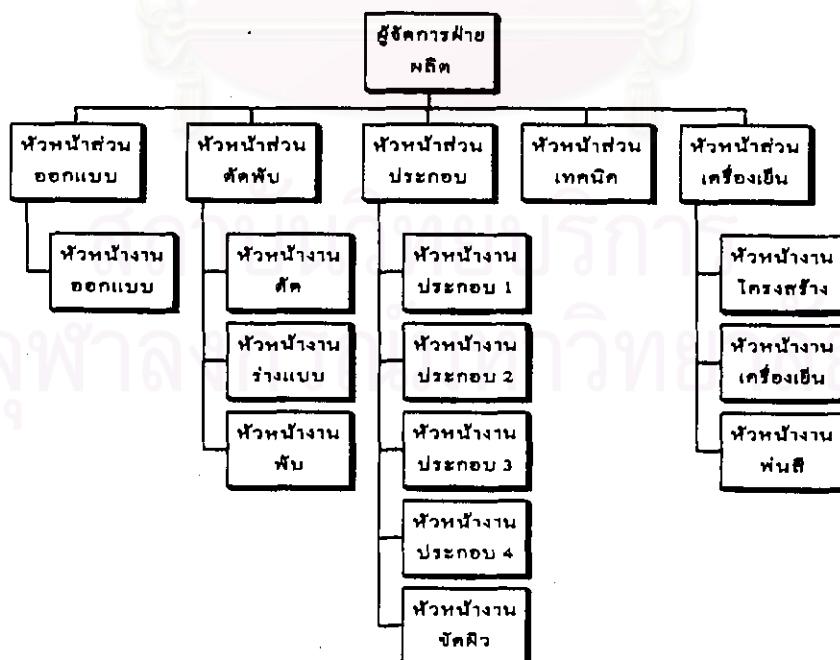


รูปที่ 3.5 การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง

### 3.2.2 การจัดองค์กรของหน่วยงานผลิต

การจัดองค์กรของหน่วยงานผลิตแสดงในรูปที่ 3.6 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 5 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานออกแบบเพื่อลงผลิต (Design) ทำหน้าที่เขียนแบบ Shop Drawing และการเขียนแบบแผ่นคัตตี สำหรับการผลิต
- หน่วยงานตัดพับ (Forming) ทำหน้าที่ตัดพับหรือม้วน แผ่นโลหะ รวมทั้งท่อโลหะขนาดต่าง ๆ ตามแบบรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ เพื่อเตรียมสำหรับการนำไปประกอบต่อไป
- หน่วยงานประกอบ (Assembly) ทำหน้าที่ประกอบเครื่องครัวให้ได้ตามแบบที่กำหนดไว้ หลังจากการประกอบแล้วจะส่งให้หน่วยขัด (Polishing) ทำการขัดเครื่องครัวให้ได้ผิวงานที่เรียบร้อยและสวยงาม
- หน่วยงานเทคนิค (Technical) ทำหน้าที่ในการติดตั้งระบบไฟฟ้า ท่อน้ำ ท่อแก๊ส ฉนวนกันความร้อน ให้กับเครื่องครัว เช่น ตู้อุ่นอาหาร เตาข้างอาหาร เตาแก๊ส หรือเตาไฟฟ้าขนาดต่างๆ เป็นต้น
- หน่วยงานเครื่องทำความเย็น (Refrigeration) ทำหน้าที่ผลิตโครงสร้างเครื่องเย็น และ/หรือ เติมนระบบทำความเย็นให้กับเครื่องครัวประเภทตู้เย็น ตู้แช่แข็ง ถังน้ำแข็ง เป็นต้น

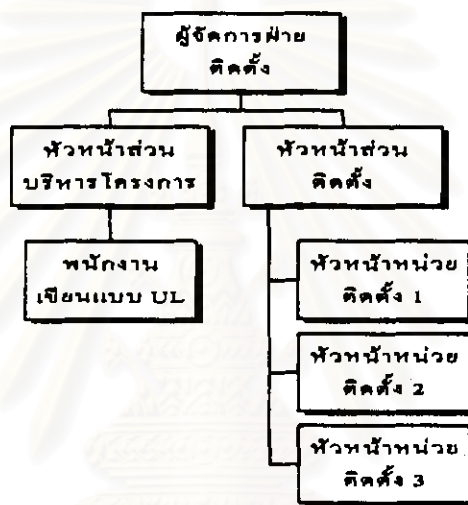


รูปที่ 3.6 ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานผลิต

### 3.2.3 การจัดองค์กรของหน่วยงานติดตั้ง

การจัดองค์กรของหน่วยงานติดตั้งแสดงในรูปที่ 3.7 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 2 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานบริหารโครงการ (Project Management) ทำหน้าที่ในการเขียนแบบ Utility Layout ให้กับลูกค้า การสำรวจ Site งาน การวัดพื้นที่สถานที่จริง การประสานงานกับทีมติดตั้ง และลูกค้า
- หน่วยงานติดตั้ง (Installation) ทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องครัว Test - Run เครื่องครัว รวมทั้ง การสาธิตการใช้งาน ก่อนส่งมอบงาน



รูปที่ 3.7 ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานติดตั้ง

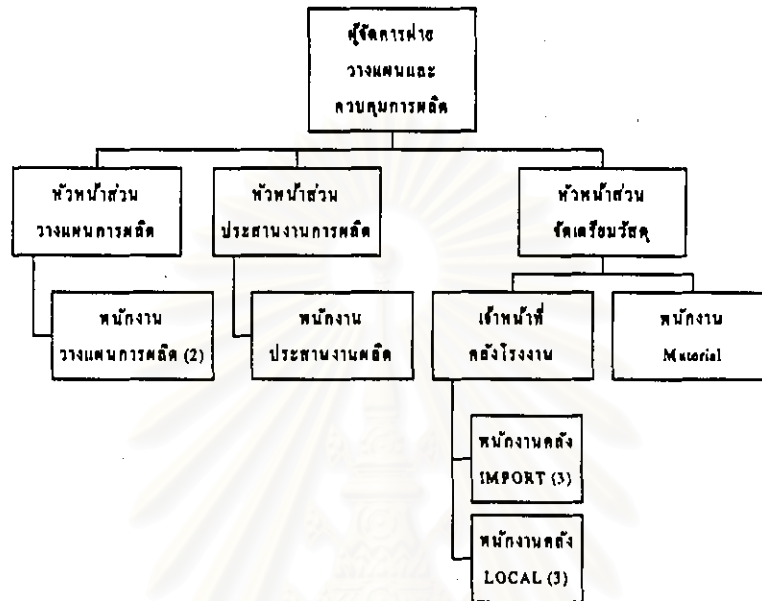
### 3.2.4 การจัดองค์กรของหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต

การจัดองค์กรของหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิตแสดงในรูปที่ 3.8 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานวางแผนการผลิต หน้าที่หลักคือการวางแผนการผลิต โดยการออกแผนการผลิตระยะสั้นซึ่งได้แก่แผนการผลิตราย สัปดาห์ และแผนระยะกลางได้แก่ แผนการผลิตรายเดือน หรือแผนการผลิตรายไตรมาส นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ช่วยในการประสานงานกับฝ่ายผลิตและติดตั้ง
- หน่วยงานประสานงานผลิต ทำหน้าที่ติดตามงานของฝ่ายผลิตเพื่อเร่งรัดงานให้เสร็จตามกำหนดส่ง และประสานงานกับแผนกขนส่งเพื่อส่งงานตามที่ได้รับแจ้งจากฝ่ายติดตั้ง ซึ่งปัจจุบันนี้ไม่มีผู้ที่ดำเนินการในตำแหน่งนี้เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจไม่ดี จึงมีการลดกำลังคนบางส่วนลงไป โดยหน้าที่ของหัวหน้าส่วนประสานงานผลิตได้มอบหมายให้หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิตดำเนินการควบคุมไปด้วย



- หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ จะทำหน้าที่ประมาณการใช้วัสดุในการผลิตสินค้าแต่ละตัว ตามที่มีอยู่ในใบสั่งซื้อแต่ละใบ จากนั้นจะรวบรวมและสรุปปริมาณวัสดุทั้งหมดที่จะต้องใช้ในการผลิตของใบสั่งซื้อดังกล่าว โดยการประมาณที่จะสั่งซื้อจริง การการจัดซื้อจะพิจารณาเองว่าควรสั่งซื้อเท่าใด



รูปที่ 3.8 ผังโครงสร้างองค์กรในหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต

### 3.3 ระบบการดำเนินงาน

ระบบการดำเนินงานของบริษัทในภาพรวมนั้นได้แสดงแล้วในรูปที่ 1.6 สำหรับในบทนี้จะศึกษากระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน โดยจะศึกษากระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานผลิต หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต และหน่วยงานติดตั้ง เนื่องจากทั้ง 3 หน่วยงานมีการทำงานที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ แต่เนื่องจากบริษัทตัวอย่างไม่มีการเขียนกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเข้าไปศึกษาและทบทวนกระบวนการดำเนินงานคร่าว ๆ ของแต่ละหน่วยงานมาดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 ระบบการดำเนินงานด้านการวางแผนและควบคุมการผลิต

กระบวนการด้านเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมการผลิต สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่กระบวนการวางแผนการผลิต และกระบวนการควบคุมการผลิต ในปัจจุบันพบว่ากระบวนการ

ควบคุมการผลิตเกิดความบกพร่องเนื่องจากขาดผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานด้านนี้ (หน่วยงานถูกยุบเนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจ)

กระบวนการวางแผนการผลิตในปัจจุบันจะเริ่มจากกระบวนการแจกจ่ายใบสั่งผลิตที่ส่งมาจากทางสำนักงาน (กรุงเทพฯ) ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต
- หน่วยงานผลิต
- หน่วยงานขนส่ง
- หน่วยงานบัญชี

เมื่อแจกจ่ายแล้วจะให้พนักงานวางแผนการผลิตเป็นผู้ลงบันทึกข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการผลิตในฐานข้อมูลของโรงงาน จากนั้นหัวหน้าส่วนวางแผนจะดำเนินการวางแผนการผลิตโดยอาศัยข้อมูลการกำหนดส่งสินค้าจากใบสั่งผลิต และกำหนดการติดตั้งที่ฝ่ายติดตั้งส่งมาให้ประมาณ 2 อาทิตย์/ครั้ง สำหรับสินค้าที่ต้องผลิต พนักงานวางแผนจะจัดทำใบรายงานต้นทุนทางตรงเพื่อใช้สำหรับควบคุมงานในการผลิตตลอดกระบวนการผลิต แต่ถ้าเป็นสินค้าที่เป็นสินค้านำเข้าสำเร็จรูป หรือสินค้าที่มีอยู่ในสต็อกแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องออกใบรายงานต้นทุนทางตรงเพื่อไปดำเนินการผลิตอีก ให้ดำเนินการเบิกของจากคลังสินค้าเพื่อนำส่งได้เลย สำหรับแผนการผลิตจะจัดทำเป็น 2 แผน ได้แก่แผนการผลิตราย 15 วัน และแผนการผลิตราย 3 เดือน ซึ่งเมื่อจัดทำแผนการผลิตดังกล่าวแล้วจะแจกจ่ายให้กับหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่

- |                                       |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| - ผู้จัดการสายงานโรงงาน               | - หัวหน้าส่วนขนส่ง         |
| - ผู้จัดการฝ่ายผลิต                   | - หัวหน้าส่วนประกอบ        |
| - ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต | - หัวหน้าส่วนตัดพับ        |
| - ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ           | - หัวหน้าส่วนเครื่องเย็บ   |
| - หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ           | - หัวหน้าส่วนเทคนิค        |
| - หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต            | - หัวหน้าส่วนตรวจสอบคุณภาพ |

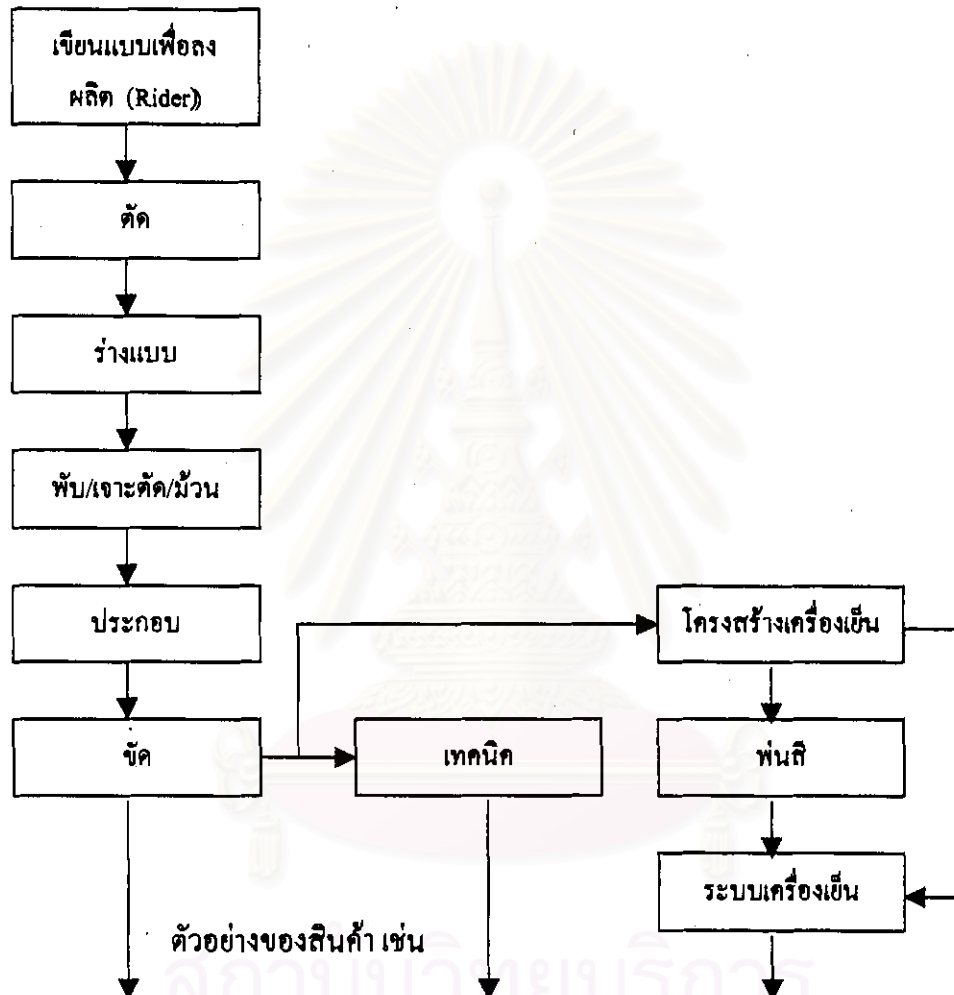
### 3.3.2 ระบบการดำเนินงานด้านการผลิต

เนื่องจากการผลิตส่วนใหญ่เป็นงานประเภทสั่งทำ (Job Order) ซึ่งผ่านกระบวนการผลิตไม่เหมือนกัน ดังนั้นการวางแผนกระบวนการผลิต จึงเป็น การวางแผนตามกระบวนการผลิต (Process Layout) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นกระบวนการผลิตย่อย ๆ ในแต่ละหน่วยผลิต ได้แก่

- หน่วยเขียนแบบ
- หน่วยตัด

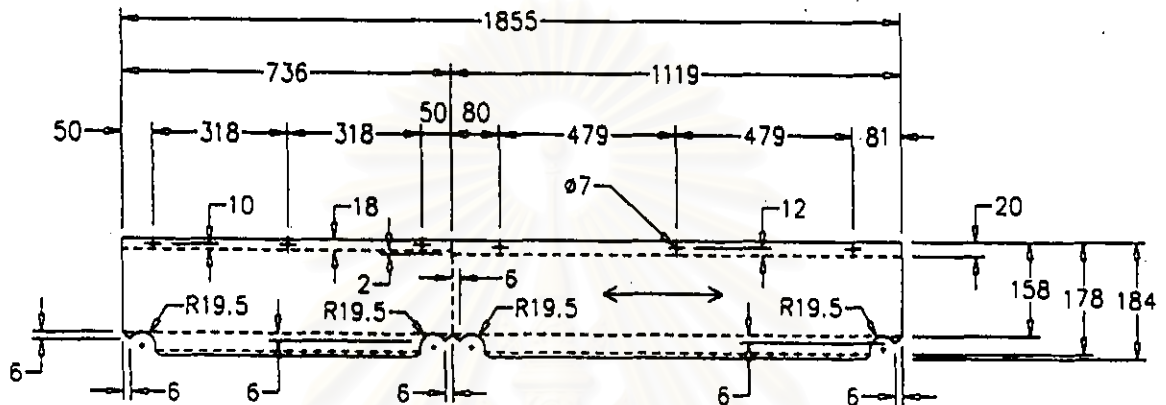
- หน่วยร่างแบบ (Layout)
- หน่วยประกอบ
- หน่วยเทคนิค
- หน่วยระบบเครื่องเย็น
- หน่วยพับ
- หน่วยขัด
- หน่วยโครงสร้างเครื่องเย็น
- หน่วยพันทิ

โดยกระบวนการของการผลิตโดยทั่ว ๆ ไป จะเป็นดังรูปที่ 3.9



- โต๊ะ (Table)
- ตู้สำหรับเก็บของ (Cabinet)
- ชั้นวางของ (Shelf)
- รถเข็นต่าง ๆ (Mobile / Rack)
- ถังดักไขมัน (Grease Trap)
- ฯลฯ
- เตาแก๊ส (Range)
- เตาทอดกระทะแบน (Griddle)
- เตาอุ่นอาหาร (Food Warmer)
- ครอบระบายควัน (Hood)
- เตาย่าง (Charcoal Grill)
- อ่างล้าง (Sink)
- ฯลฯ
- ถังน้ำแข็ง (Ice-bin)
- ตู้เย็น (Refrigerator)
- ตู้แช่แข็ง (Freezer)
- ฯลฯ

รูปที่ 3.9 กระบวนการผลิตของบริษัทโดยคร่าว ๆ



แผ่นคานขาง 18 GA SS.(304 HL PVC) 1-PC.

PROJECT	JOB ORDER NO.	DRAWING NO. ASS'Y	APPROVED BY
ITEM HAND BREADING 1-EA	MODEL QKF-00600	DRAWING NO #	CHECKED BY
	FILENAME QKF-00612	EDITION	DESIGNED BY PU
	SCALE 1 : 12.5	DATE 5-1-98	SHEET 13

รูปที่ 3.10 ตัวอย่างแบบรายละเอียดคานคดกัณฑ์

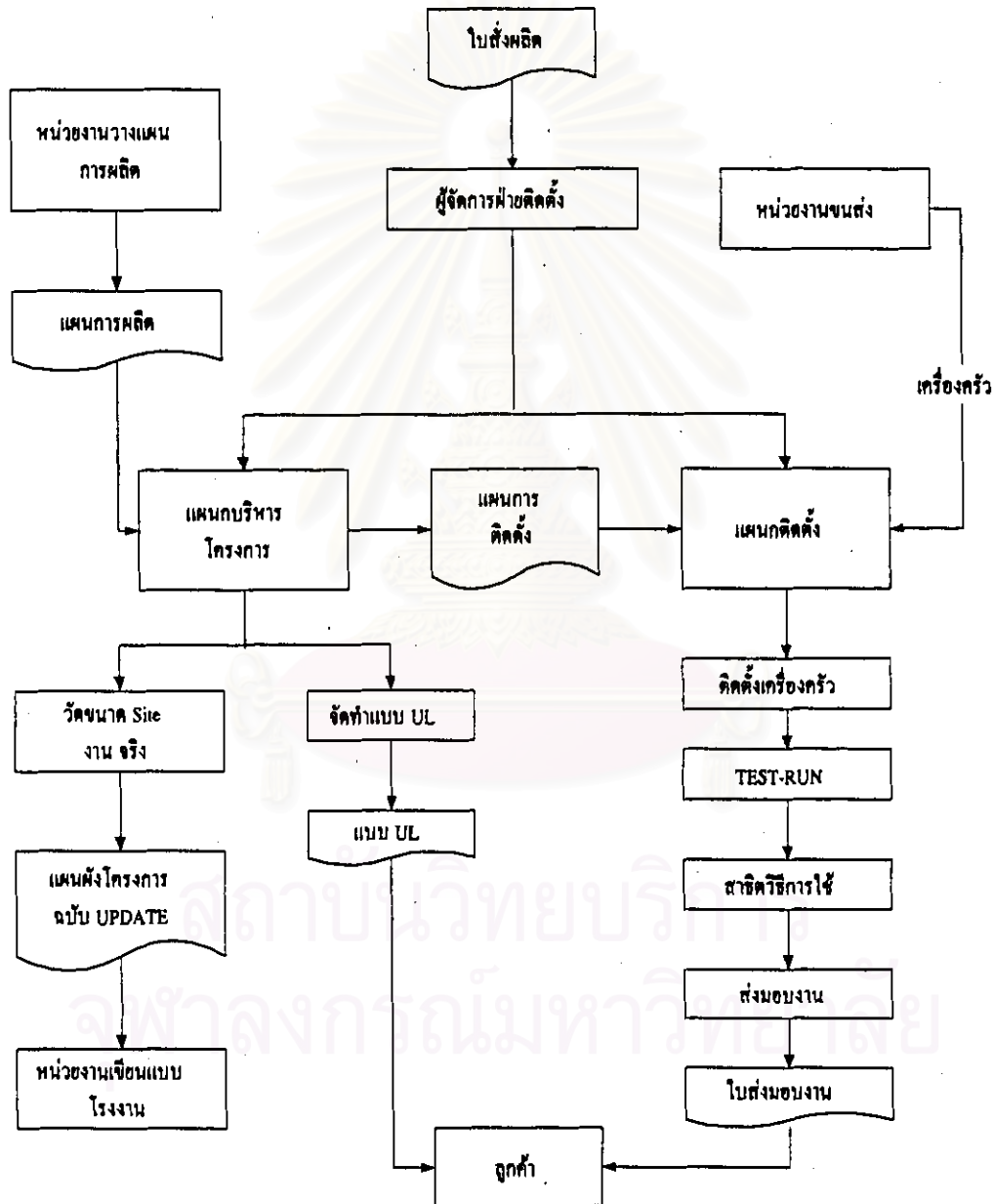


จากรูปที่ 3.9 จะเห็นได้ว่าการผลิตโดยทั่วไปจะเริ่มจากการเขียนแบบเพื่อลงผลิต โดยแบบที่เขียนต้องเป็นแบบรายละเอียดสำหรับการตัดพับ และประกอบ ซึ่งเรียกว่า Rider โดยตัวอย่างของแบบรายละเอียดผลิตภัณฑ์แสดงดังรูปที่ 3.10 เมื่อเขียนแบบเสร็จแล้วจะนำแบบไปดำเนินการตัดเพื่อตัดแผ่นโลหะตามแต่ละชนิดให้ได้ตามขนาดที่ระบุไว้ตามแบบ เมื่อตัดเสร็จแล้วชิ้นงานตัดจะถูกส่งไปยังหน่วยร่างแบบเพื่อดำเนินการ ชิดแนวสำหรับการพับ การตัดมุม การตัดฉลุ (Nipper) จากนั้นชิ้นงานจะถูกส่งไปยังหน่วยงานพับ เพื่อดำเนินการ พับแผ่นโลหะ ตัดมุม ตัดฉลุ ตัดเจาะ(punching) หรือม้วน จากนั้นก็จะนำชิ้นงานทั้งหมดวางกองเอาไว้ เพื่อรอให้พนักงานประกอบมานำไปประกอบต่อไป โดยหน่วยงานสำหรับการประกอบได้ถูกแบ่งออกเป็นทีมประกอบ ทั้งหมด 4 ทีม โดยแต่ละทีมจะมีหัวหน้างาน (Foreman) เป็นผู้ควบคุมงาน เมื่อประกอบงานเสร็จแล้วชิ้นงานจะถูกส่งไปยังหน่วยงานขัดเพื่อดำเนินการทำความสะอาด และขัดผิวตามแบบ จากนั้นหัวหน้าส่วนประกอบจะจำแนกงานออกเพื่อส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ คือ ถ้าเป็นงานที่ไม่ต้องผ่านกระบวนการใด ๆ อีก หัวหน้าส่วนประกอบจะส่งงานให้หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพเพื่อดำเนินการตรวจสอบต่อไป แต่ถ้าชิ้นงานจะต้องผ่านกระบวนการทางเทคนิคหรือเครื่องเย็บต่อไป ชิ้นงานก็จะถูกส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ งานที่ต้องเดินระบบเทคนิคก็จะถูกส่งไปยังหน่วยงานเทคนิค งานที่เป็นเครื่องเย็บก็จะถูกส่งไปยังหน่วยงานประกอบโครงสร้างเครื่องเย็บ สำหรับงานที่ผ่านการวางระบบเทคนิคเมื่อวางระบบเสร็จสิ้นแล้วหัวหน้าส่วนเทคนิคก็จะส่งมอบงานให้กับหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพเพื่อดำเนินการต่อไป และสำหรับงานเครื่องเย็บเมื่อประกอบโครงสร้างเสร็จแล้ว หัวหน้าหน่วยโครงสร้างเครื่องเย็บจะตรวจสอบในแบบว่าต้องพันสีหรือไม่ ถ้าต้องพันสี ชิ้นงานก็จะถูกส่งไปยังหน่วยงานพันสี ก่อนที่จะส่งไปวางระบบเครื่องเย็บ และเมื่อวางระบบเครื่องเย็บเสร็จแล้ว ชิ้นงานก็จะถูกส่งไปยังหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพเพื่อดำเนินการตรวจสอบต่อไป สำหรับในกรณีที่ชิ้นงานไม่ผ่านการตรวจสอบทางหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพก็จะแจ้งให้หน่วยงานผลิตที่ต้องรับผิดชอบไปดำเนินการแก้ไข

### 3.3.3 ระบบการดำเนินงานด้านการติดตั้ง

เนื่องจากการติดตั้งส่วนใหญ่เป็นงานประเภทโครงการ (Project) ซึ่งความคืบหน้าของโครงการ จะขึ้นอยู่กับผู้รับเหมาโครงการหรือเจ้าของโครงการ ดังนั้นหน่วยงานติดตั้งจึงจำเป็นต้องไปตรวจสอบพื้นที่หน้างานว่าพร้อมสำหรับการติดตั้งหรือไม่ โดยจะต้องสำรวจดูขนาดพื้นที่จริง และส่งตัวเลขของพื้นที่จริงมาให้กับหน่วยงานเขียนแบบ(โรงงาน) และตรวจสอบว่า ผู้รับเหมาได้ดำเนินการติดตั้ง Utility ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบไฟฟ้า ประปา หรือ แก๊ส พร้อมหรือไม่ เมื่อทราบว่าพื้นที่ทางโครงการพร้อมแล้ว ก็จะต้องประสานงานกับทางโรงงานเพื่อจัดส่งครุภัณฑ์คร่าวไปติดตั้งยังโครงการ จากนั้นหน่วยงานติดตั้งก็จะส่งทีมสำหรับติดตั้งไปติดตั้งครุภัณฑ์คร่าวที่โครงการ เมื่อติดตั้งแล้วจะตรวจสอบการใช้งาน (Test-Run) ว่าเครื่องครวนั้นสามารถใช้ได้ดี จากนั้นก็จะ

ดำเนินการฝึกอบรมการใช้งานเครื่องครัวต่าง ๆ ให้กับผู้ใช้ และดำเนินการส่งมอบงานเมื่อถูกคำพอใจแล้ว ซึ่งกระบวนการสำหรับการติดตั้งโดยส่วนใหญ่ จะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ทางโรงงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน เขียนแบบ หน่วยงานวางแผนการผลิต หน่วยงานขนส่ง และประสานงานกับลูกค้า หรือผู้รับเหมาโครงการ ดังนั้นหน่วยงานติดตั้งจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานงาน สำหรับกระบวนการติดตั้งโดยคร่าว ๆ แสดงในรูปที่ 3.11



รูปที่ 3.11 กระบวนการติดตั้งอย่างคร่าว ๆ

### 3.4 ระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานวางแผนการผลิต หน่วยงานผลิต และหน่วยงานติดตั้ง โดยจะพิจารณาสภาพการดำเนินงานจาก

- (1) การส่งเอกสาร
- (2) วิธีการส่งเอกสาร
- (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

#### 3.4.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานขายกับหน่วยงานวางแผนการผลิต

##### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อลูกค้าได้ตกลงซื้อสินค้าจากบริษัทแล้ว หน่วยงานขายจะส่งเอกสารเพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิตให้ดำเนินการสั่งผลิตต่อไป โดยเอกสารที่ส่งมาให้ทางหน่วยงานวางแผนการผลิตมีอยู่หลายฉบับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



##### เอกสารที่ส่งมอบ

##### จำนวน

- ใบนำส่งใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- ใบสั่งผลิต	4 ฉบับ
- ใบขอออกใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- PO. ของลูกค้า	1 ฉบับ
- แบบ Layout	2 ชุด
- แบบ Perspective	2 ชุด
- Catalog อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2 ชุด

## (2) วิธีการส่งเอกสาร

โดยปกติจะจัดส่งเอกสารโดยทางรถยนต์ของบริษัท โดยจะวิ่งระหว่างสมุทรสาครและกรุงเทพฯ ทุกวันทำงาน โดยมีกำหนดการเดินทางดังต่อไปนี้คือ

จาก-ถึง	เวลาออกโดยประมาณ	เวลาถึงโดยประมาณ
สมุทรสาคร-กรุงเทพฯ	10:00	12:00
กรุงเทพฯ-สมุทรสาคร	14:00	16:00

สำหรับกรณีส่งเอกสารเร่งด่วนทางหน่วยงานขายจะจัดส่งเอกสารโดยทางโทรสาร

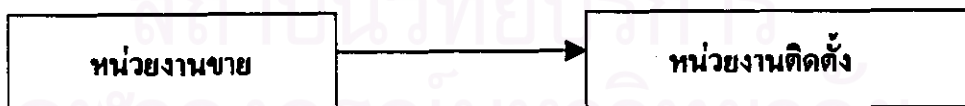
## (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารโดยเอกสารจากหน่วยงานขายไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิต เป็นการสื่อสาร 2 ทาง โดยเอกสารที่นำส่งจะมี สมุดทะเบียนเพื่อให้ผู้รับเซ็นรับเอกสารแล้วส่งสมุดทะเบียนนั้นคืนกลับไปยังหน่วยงานขายอีกทีหนึ่ง

### 3.4.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานขายและหน่วยงานติดตั้งในปัจจุบัน

#### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อลูกค้าได้ตกลงซื้อสินค้าจากบริษัทแล้ว หน่วยงานขายจะส่งเอกสารเพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังหน่วยงานติดตั้งเช่นเดียวกับที่ส่งไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิต เพียงแต่ชนิดและจำนวนของเอกสารที่ส่งไปนั้นไม่เหมือนกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



เอกสารที่ส่งมอบ	จำนวน
- ใบนำส่งใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- ใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- ใบขอออกใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- แบบ Layout	1 ชุด
- แบบ Perspective	1 ชุด
- Catalog อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1 ชุด



## (2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยเจ้าหน้าที่ธุรการขาย โดยจะเดินไปส่งให้ที่หน่วยงานติดตั้งในทันทีที่จัดทำเอกสารสำหรับแจกจ่ายเรียบร้อยแล้ว (เนื่องจากทั้ง 2 หน่วยงานอยู่ที่สำนักงานกรุงเทพฯ)

## (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร โดยเอกสารจากหน่วยงานขายไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิต เป็นการสื่อสาร 2 ทาง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ธุรการขายจะส่งให้ถึงมือผู้รับพร้อมกับให้ผู้รับเซ็นรับเอกสารในทันที

### 3.4.3 การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานวางแผนไปยังหน่วยงานผลิตในปัจจุบัน

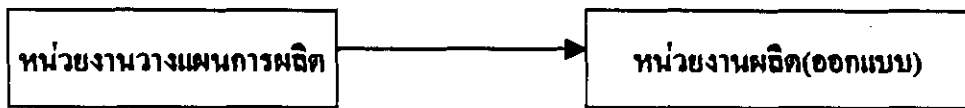
การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานวางแผนการผลิตไปยังหน่วยงานผลิตมีอยู่ด้วยกัน 4 กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่

- กิจกรรมการแจกจ่ายใบสั่งผลิตที่ได้รับจากหน่วยงานขาย
- กิจกรรมการออกใบรายงานต้นทุนทางตรง ซึ่งเป็นการสั่งให้เริ่มทำการออกแบบแผ่นกลึงของผลิตภัณฑ์
- กิจกรรมการสั่งให้เริ่มดำเนินการผลิต
- กิจกรรมการออกใบเบิกวัสดุสำหรับการประกอบ

#### 3.4.3.1 กิจกรรมการแจกจ่ายใบสั่งผลิตที่ได้รับจากหน่วยงานขาย

##### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการผลิตได้รับจากหน่วยงานขายแล้ว หน่วยงานวางแผนการผลิตจะแจกจ่ายเอกสารที่ได้รับมาโดยแบ่งการแจกจ่ายออกเป็น 4 จุด ไปยังหน่วยงานผลิต (ส่วนออกแบบ) หน่วยงานขนส่ง หน่วยงานบัญชี และสำหรับหน่วยงานวางแผนเอง ตามลำดับ ซึ่งแต่ละจุดมีเอกสารที่แตกต่างกันไปแล้วแต่ความจำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน สำหรับเอกสารที่ได้แจกจ่ายให้กับหน่วยงานผลิตมีรายละเอียดดังนี้



<u>เอกสารที่ส่งมอบ</u>	<u>จำนวน</u>
- ใบสั่งผลิต	1 ฉบับ
- แบบ Layout	1 ชุด
- แบบ Perspective	1 ชุด
- Catalog อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1 ชุด

### (2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยพนักงานวางแผนการผลิต โดยจะเดินทางไปส่งให้ที่หน่วยงานผลิต

### (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารโดยเอกสารจากหน่วยงานวางแผนการผลิตไปยังหน่วยงานผลิต เป็นการสื่อสาร 2 ทาง เนื่องจากพนักงานวางแผนการผลิตจะส่งเอกสารให้ถึงมือผู้รับพร้อมกับให้ผู้รับเซ็นรับเอกสารในใบนำส่งใบสั่งผลิตทันที

### 3.4.3.2 กิจกรรมการออกไปรายงานต้นทุนทางตรง

#### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการผลิตต้องการจะสั่งให้หน่วยงานผลิตได้เริ่มดำเนินการเขียนแบบแผ่นค้ำของผลิตภัณฑ์ หน่วยงานวางแผนการผลิตจะแจกจ่ายใบรายงานต้นทุนทางตรงแก่หน่วยงานผลิต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



<u>เอกสารที่ส่งมอบ</u>	<u>จำนวน</u>
- ใบรายงานต้นทุนทางตรง	1 ฉบับ

(2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยพนักงานวางแผนการผลิต โดยจะเดินไปส่งให้ที่หน่วยงานผลิต

(3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารโดยเอกสารจากหน่วยงานวางแผนการผลิตไปยังหน่วยงานผลิต (ส่วนงานออกแบบ) เป็นการสื่อสาร 2 ทาง เนื่องจากพนักงานวางแผนการผลิตจะส่งเอกสารให้ถึงมือผู้รับพร้อมกับให้ผู้รับเซ็นรับเอกสารในสมุดทะเบียนเพื่อเป็นหลักฐานในการนำส่ง

## 3.4.3.3 กิจกรรมการตั้งให้เริ่มดำเนินการผลิต

(1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการผลิตต้องการจะตั้งให้หน่วยงานผลิตได้เริ่มกระบวนการผลิต หน่วยงานวางแผนการผลิตจะแจกจ่ายใบรายงานต้นทุนทางตรงพร้อมแบบแผ่นค้ำของผลิตภัณฑ์ (RIDER) ให้แก่หน่วยงานผลิต(ส่วนงานตัด) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เอกสารที่ส่งมอบจำนวน

- |                          |        |
|--------------------------|--------|
| - ใบรายงานต้นทุนทางตรง   | 1 ฉบับ |
| - แบบแผ่นค้ำของผลิตภัณฑ์ | 1 ชุด  |

(2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยพนักงานวางแผนการผลิต โดยจะเดินไปส่งให้ที่ส่วนงานตัด โดยนำไปวางไว้ที่ถาดรับเอกสารเข้าของหัวหน้าส่วนตัดพับ

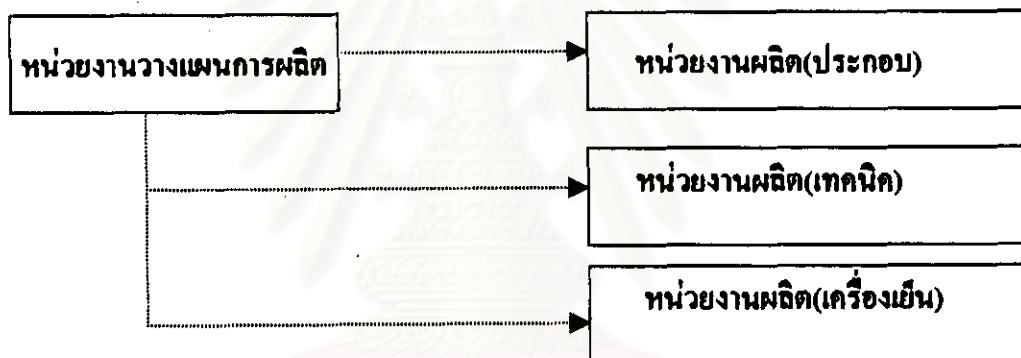
(3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารโดยเอกสารจากหน่วยงานวางแผนการผลิตไปยังหน่วยงานผลิต (ส่วนงานตัด) เป็นการสื่อสารทางเดียว เนื่องจากพนักงานวางแผนการผลิตจะส่งเอกสารที่ถาดรับเอกสารของหัวหน้าส่วนงานตัดพับ

### 3.4.3.4 กิจกรรมการออกไปเบิกวัสดุ (Requisition From Stock) สำหรับการประกอบ

#### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการดำเนินการ Take Off Raw Material และ วัสดุที่จะต้องใช้เสร็จแล้ว หน่วยงานวางแผนการผลิตจะจัดทำใบ Requisition From Stock เพื่อแจกให้กับส่วนงานผลิตต่าง ๆ (ส่วนงานประกอบ ส่วนงานเทคนิค และส่วนงานเครื่องเย็บ) ในการเบิกวัสดุและวัตถุดิบสำหรับการผลิต ทั้งนี้การจัดทำใบ Requisition From Stock ให้กับส่วนงานใดบ้างนั้น ขึ้นกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตซึ่งจะมีลักษณะไม่เหมือนกัน เช่นการผลิตโต๊ะธรรมดา ก็จัดทำใบ Requisition From Stock ให้กับส่วนงานประกอบเพียงส่วนงานเดียว ในขณะที่การผลิตเตาจีน จะต้องออกไป Requisition From Stock ให้กับส่วนงานประกอบ และส่วนงานเทคนิค และการผลิตตู้เย็น จะต้องออกไป Requisition From Stock ให้กับส่วนงานประกอบ และส่วนงานเครื่องเย็บเป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



**เอกสารที่ส่งมอบ**

**จำนวน**

- ใบ Requisition from stock      ขึ้นอยู่กับจำนวนวัสดุที่ต้องเบิก

#### (2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยพนักงานวางแผนการผลิต โดยจะเดินไปส่งให้ที่ส่วนงานประกอบ หรือ ส่วนงานเทคนิค หรือ ส่วนงานเครื่องเย็บ โดยนำไปวางไว้ที่ถาดรับเอกสารเข้าของหัวหน้าส่วนประกอบ หัวหน้าส่วนเทคนิค หรือหัวหน้าส่วนเครื่องเย็บ

#### (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

เป็นการสื่อสารทางเดียว เนื่องจากพนักงานวางแผนการผลิตจะส่งเอกสารที่ถาดรับเอกสารของหัวหน้าส่วนงานเท่านั้น ไม่มีการบันทึกการรับเอกสารแต่อย่างใด



### 3.4.4 การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานผลิตไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิตในปัจจุบัน

การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานผลิตไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิตได้แก่การส่งรายงานการผลิตประจำวันของแต่ละส่วนงาน

#### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการผลิตได้รับจากหน่วยงานขายแล้ว หน่วยงานวางแผนการผลิตจะแจกจ่ายเอกสารที่ได้รับมาโดยแบ่งการแจกจ่ายออกเป็น 4 ชุด ไปยังหน่วยงานผลิต หน่วยงานขนส่ง หน่วยงานบัญชี ตามลำดับ ซึ่งแต่ละชุดมีเอกสารที่แตกต่างกันไปแล้วแต่ความจำเป็นในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน สำหรับเอกสารที่ได้แจกจ่ายให้กับหน่วยงานผลิตมีรายละเอียดดังนี้



**เอกสารที่ส่งมอบ**

**จำนวน**

- ใบบางงานการผลิตประจำวัน

หน่วยงานละ 1 ฉบับ

(2) วิธีการส่งเอกสาร

จัดส่งโดยหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ โดยจะต้องส่งรายงานการผลิตประจำวันไม่เกิน 9.00 ของวันรุ่งขึ้นโดยกำหนดให้ส่งที่อาคารรับเอกสารรับงานการผลิตประจำวันของหน่วยงานวางแผนการผลิต

(3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

เป็นการสื่อสาร 2 ทาง เนื่องจากพนักงานวางแผนการผลิตจะตรวจสอบการรับรายงานการผลิตประจำวันทุก ๆ เช้า เพื่อตรวจสอบว่าแต่ละหน่วยงานได้ส่งมาหรือไม่ ถ้าหน่วยงานใดไม่ส่งมาก็จะมีการทวงถามและติดตามให้ส่งมาโดยเร็ว

## 3.4.5 การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานวางแผนการผลิตไปยังหน่วยงานติดตั้งในปัจจุบัน

(1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานวางแผนการผลิตได้จัดทำแผนการผลิตแล้วหน่วยงานวางแผนการผลิตจะดำเนินการจัดส่งแผนการผลิตไปยังหน่วยงานติดตั้ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



<u>เอกสารที่ส่งมอบ</u>	<u>จำนวน</u>
- แผนการผลิตประจำเดือน	1 ฉบับ

(2) วิธีการส่งเอกสาร

โดยปกติจะจัดส่งโดยหัวหน้าส่วนประสานงานผลิตซึ่งจะเข้าไปประชุมกับหน่วยงานติดตั้งทุก ๆ 2 สัปดาห์ แต่ปัจจุบัน ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่นี้ เนื่องจากบริษัทได้ปรับลดจำนวนพนักงานในองค์กรลงเพราะเหตุผลทางเศรษฐกิจ

(3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เนื่องจากมีการหารือร่วมกันระหว่างตัวแทนจากหน่วยงานวางแผนการผลิตและหน่วยงานติดตั้งร่วมกัน

### 3.4.6 การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานติดตั้งไปยังหน่วยงานผลิตในปัจจุบัน

#### (1) การส่งเอกสาร

เมื่อหน่วยงานติดตั้งได้ไปสำรวจพื้นที่โครงการจริง ๆ แล้ว หน่วยงานติดตั้งจะดำเนินการวัดขนาดของพื้นที่จริงว่ามีขนาดเป็นอย่างไร โดยปกติจะวาดมาเป็นแบบ Sketch ซึ่งเขียน Free hand หยิบ ๆ มา บางครั้งก็แก้ไขขนาดของ Drawing มาให้ บางครั้งก็โทรศัพท์มาบอกบ้าง โทรสารมาบอกบ้าง รูปแบบของการติดต่อสื่อสารมีความไม่แน่นอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



#### เอกสารที่ส่งมอบ

- ข้อมูลการสถานที่โครงการ

#### จำนวน

ขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการจัดทำของเจ้าหน้าที่

#### (2) วิธีการส่งเอกสาร

การส่งมีทั้งรูปแบบของ Drawing ซึ่งเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการบ้าง เป็นแบบ Sketch คร่าว ๆ บ้าง โทรศัพท์มาบอกบ้าง โทรสารมาบอกบ้าง ส่งเป็น memo มาบ้าง ซึ่งวิธีการส่งไม่แน่นอน ขึ้นกับเจ้าหน้าที่ที่จะจัดส่งมาให้

#### (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

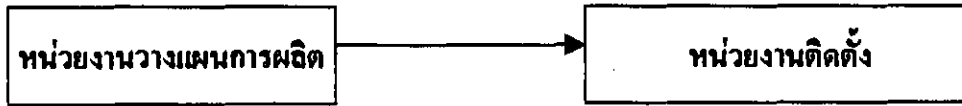
มีทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว และแบบ 2 ทาง เนื่องจากบางครั้งการส่งข้อมูลมาให้เพียงอย่างเดียวไม่รู้ว่าได้รับหรือไม่ เช่นการส่ง แบบ Drawing แบบ Sketch MEMO เป็นต้น ส่วนการโทรศัพท์มาบอกข้อมูล เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางเพราะมีการหารือหรือปรึกษาร่วมกันในทันที

### 3.4.7 การติดต่อสื่อสารจากหน่วยงานติดตั้งไปยังหน่วยงานวางแผนในปัจจุบัน

#### (1) การส่งเอกสาร

เนื่องจากงานมีลักษณะเป็นโครงการ ซึ่งจะสามารถดำเนินการติดตั้งได้ก็ต่อเมื่อ โครงการก่อสร้างเสร็จและพร้อมสำหรับการติดตั้งได้ จากนั้นทางหน่วยงานติดตั้งก็จะจัดทำแผนการติดตั้งใน

แต่ละโครงการ ว่าจะให้ทางโรงงานส่งของเข้าไปที่ Site งานเมื่อไร ดังนั้นเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารก็คือแผนการติดตั้ง หรือบางครั้งเรียกว่ารายงานข้อสรุปยืนยันฉบับ Update (มีรูปแบบไม่แน่นอน) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



เอกสารที่ส่งมอบ

- แผนการติดตั้ง

จำนวน

1 ฉบับ

### (2) วิธีการส่งเอกสาร

การส่งรายงานนี้มีตั้งแต่การส่งด้วยรถส่งเอกสาร ส่งด้วยโทรสารก็มี ส่งให้เมื่อมีการประชุมระหว่างหัวหน้าส่วนประสานงานผลิตกับหน่วยงานติดตั้ง ซึ่งจะมีทุก ๆ 2 สัปดาห์ แต่ปัจจุบัน ไม่มีผู้ทำหน้าที่หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต ดังนั้นจึงมีการส่งด้วย 2 วิธีข้างต้น

### (3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

มีทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว และแบบ 2 ทาง เนื่องจากบางครั้งการส่งข้อมูลมาให้เพียงอย่างเดียวไม่รู้ว่าได้รับหรือไม่ เช่นการส่งโทรสารการส่งโดยรถส่ง ส่วนการให้เอกสารเมื่อหัวหน้าส่วนประสานงานผลิตเข้าไปประชุมนั้นเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางเพราะมีการหารือหรือปรึกษาร่วมกันในพื้นที่

### 3.4.8 เครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ใช้ในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้การติดต่อสื่อสารของบริษัทตัวอย่างมีอยู่หลายชนิดด้วยกันเช่น แบบฟอร์ม โทรศัทพ์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ รถรับส่งเอกสาร วิทยุติดตามตัว เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดของแต่ละประเภทมีดังนี้คือ

#### 3.4.8.1 แบบฟอร์ม

หน่วยงานผลิตมีแบบฟอร์มของหน่วยงานที่ใช้อยู่ 3 แบบฟอร์ม ได้แก่



- 1) ใบตรวจสอบงานผลิต
- 2) ใบแจ้งการวางระบบเทคนิค
- 3) ใบขอผลิตซ่อม

หน่วยงานวางแผนการผลิตมีแบบฟอร์มของหน่วยงานที่ใช้อยู่ 4 แบบฟอร์ม ได้แก่

- 1) ใบรายงานต้นทุนทางตรง
- 2) ใบรายงานผลการผลิตประจำวัน
- 3) ใบ Take off Material
- 4) ใบ Requisition From Stock

หน่วยงานติดตั้งมีแบบฟอร์มของหน่วยงานที่ใช้อยู่ 18 แบบฟอร์ม ได้แก่

- 1) ใบสำรวจสภาพหน้างาน
- 2) ใบจัดทำกำหนดการ (Schedule)เบื้องต้น
- 3) ใบ สอบถามปัญหาหน้างาน
- 4) ใบ แจงรายการวัสดุ (Take off Material)
- 5) ใบนำส่งเอกสาร/อุปกรณ์และอะไหล่
- 6) ใบตรวจสอบครุภัณฑ์คร่าว
- 7) ใบรายงานช่าง
- 8) ใบรายงานครุภัณฑ์คร่าวขาดส่ง
- 9) ใบตรวจสอบระหว่างการติดตั้งครุภัณฑ์
- 10) ใบทดสอบครุภัณฑ์ (Test Run)
- 11) ใบตรวจสอบงานระบบแก๊ส
- 12) ใบตรวจสอบงานระบบน้ำร้อน/น้ำเย็น/น้ำทิ้ง
- 13) ใบตรวจสอบงานระบบระบายอากาศ
- 14) ใบตรวจสอบงานระบบห้องเย็น
- 15) ใบตรวจสอบงานระบบไฟฟ้า
- 16) ใบรายชื่อผู้เข้าฝึกอบรม
- 17) หนังสือส่งมอบงาน
- 18) ใบขอเปลี่ยนแปลงและแก้ไขแบบ

### 3.4.8.2 โทรศัพท์

การใช้โทรศัพท์ จะประกอบด้วยการใช้โทรศัพท์ติดต่อภายในหน่วยงาน และการใช้โทรศัพท์ติดต่อภายนอกหน่วยงาน

#### การใช้โทรศัพท์ติดต่อภายในหน่วยงาน

ในแต่ละหน่วยงานจะมีโทรศัพท์เพื่อใช้ในการติดต่อภายในดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) หน่วยงานผลิตมีโทรศัพท์ที่ใช้ในหน่วยงานอยู่ 7 หมายเลข ได้แก่

<u>หมายเลข</u>	<u>ผู้ใช้</u>	<u>สถานที่ติดตั้ง</u>
23	ผจก.ฝ่ายผลิต	ห้อง ผจก.ฝ่ายผลิต
20	หัวหน้าส่วนเทคนิค	ห้องวิศวกรรม
17	หัวหน้าส่วนเขียนแบบ	ห้องเขียนแบบ
44	พนักงานเขียนแบบ	ห้องเขียนแบบ
30	หัวหน้าส่วนเครื่องเย็น	ส่วนเครื่องเย็น
32	หัวหน้าส่วนตัดพับ	ส่วนตัดพับ
33	หัวหน้าส่วนประกอบ	ส่วนประกอบ

(2) หน่วยงานวางแผนการผลิตมีโทรศัพท์ที่ใช้ในหน่วยงานอยู่ 4 หมายเลข ได้แก่

<u>หมายเลข</u>	<u>ผู้ใช้</u>	<u>สถานที่ติดตั้ง</u>
19	หัวหน้าส่วนวางแผนฯ และพนักงานวางแผนฯ	ห้องวิศวกรรม
38	หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต	ห้องวิศวกรรม
24	หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ	ห้อง Material
52	พนักงานจัดเตรียมวัสดุ	ห้อง Material

(3) หน่วยงานติดตั้งมีจำนวนโทรศัพท์ที่ใช้ในหน่วยงานอยู่ 3 เครื่อง ได้แก่

<u>หมายเลข</u>	<u>ผู้ใช้</u>	<u>สถานที่ติดตั้ง</u>
48	ผจก.ฝ่ายติดตั้ง	ห้องติดตั้ง
45	หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ	ห้องติดตั้ง
15	หัวหน้าส่วนติดตั้ง	ห้องติดตั้ง

### การใช้โทรศัพท์ติดต่อภายนอกหน่วยงาน

ในการใช้โทรศัพท์ติดต่อหน่วยงานภายนอกบริษัทนั้น แต่ละหน่วยงานจะมีผู้ที่ได้รับสิทธิในการใช้โทรศัพท์สำหรับติดต่อภายนอกได้ โดยสิทธิในการใช้งานจะต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการใช้ได้คือ

<u>ประเภทของการใช้</u>	<u>ความหมาย</u>
1	ต้องต่อผ่านพนักงานรับโทรศัพท์
2	สามารถโทรออกได้โดยตรงทันที

สำหรับรายละเอียดในการใช้โทรศัพท์ในแต่ละหน่วยงานมีดังนี้คือ ;

(1) หน่วยงานผลิต

<u>ผู้ใช้โทรศัพท์ได้</u>	<u>ประเภทของการใช้</u>
ผจก. ฝ่ายผลิต	1
หน. ส่วนออกแบบ	1
หน. ส่วนตัดพับ	1
หน. ส่วนประกอบ	1
หน. ส่วนเทคนิค	1
หน. ส่วนเครื่องเย็บ	1

(2) หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต

<u>ผู้ใช้โทรศัพท์ได้</u>	<u>ประเภทของการใช้</u>
ผจก. ฝ่ายวางแผน ฯ	1
หน. ส่วนวางแผน ฯ	1
หน. ส่วนประสานงานผลิต	1
หน. ส่วนจัดเตรียมวัสดุ	1

## (3) หน่วยงานติดตั้ง

<u>ผู้ที่ใช้โทรศัพท์ได้</u>	<u>ประเภทของการใช้</u>
ผจก. ฝ่ายติดตั้ง ฯ	2
หน. ส่วนบริหาร โครงการ	2
หน. ส่วนติดตั้ง	2

## 3.4.8.3 รถรับส่งเอกสาร

บริษัทมีบริการรถรับส่งเอกสาร (รถตู้ธรรมดาคา) โดยจะวิ่งระหว่าง สมุทรสาครและ กรุงเทพฯ ฯ วันละ 1 เที่ยว โดยมีกำหนดการเดินทางดังต่อไปนี้คือ

<u>จาก-ถึง</u>	<u>เวลาออกโดยประมาณ</u>	<u>เวลาถึงโดยประมาณ</u>
สมุทรสาคร-กรุงเทพฯ	10:00	12:00
กรุงเทพฯ-สมุทรสาคร	14:00	16:00

## 3.4.8.4 โทรสาร

บริษัทได้จัดเครื่องโทรสารไว้ให้พนักงานได้ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วน สำนักงานและโรงงาน หรือติดต่อไปภายนอกหน่วยงาน โดยจัดไว้เป็นบริการจากส่วนกลางซึ่งให้บริการแก่ทุกหน่วยงาน โดยในการใช้แต่ละครั้งจะต้องส่งผ่านพนักงานรับโทรศัพท์เป็นผู้ส่งให้ ซึ่งจะมีการจดบันทึกการใช้งานไว้ทุกครั้ง สำหรับในส่วนสำนักงาน(กทม.) มีเครื่องโทรสารให้ใช้ จำนวน 2 หมายเลข และในส่วนโรงงานมีให้บริการอยู่ 1 เครื่อง

## 3.4.8.5 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

บริษัทได้จัดบริการ E-mail ให้กับพนักงานของบริษัทได้ใช้ในการติดต่อสื่อสารโดยจัดเป็นบริการจากส่วนกลางซึ่งให้บริการแก่ทุกหน่วยงาน โดยมีจำนวน Address ที่ให้บริการ ในส่วน ของสำนักงาน(กทม.) จำนวน 1 Address และส่วนโรงงาน อีก 1 Address โดยในการใช้งานนั้น ในส่วน สำนักงานจะต้องส่งผ่านหน่วยงาน MIS. และในส่วนโรงงานจะต้องส่งผ่านหน่วยงานบุคคลและธุรการ ซึ่งพบว่ามีคามไม่สะดวกในการใช้งาน

### 3.4.8.6 วิทยุติดตามตัว

บริษัทได้ให้วิทยุติดตามตัวกับพนักงานที่ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ซึ่งสำหรับหน่วยงานผลิต วางแผนการผลิตและ ติดตั้ง มีจำนวนของวิทยุติดตามตัวดังต่อไปนี้

	จำนวน (เครื่อง)	ผู้ใช้งาน
หน่วยงานผลิต	1	ผจก.ฝ่ายผลิต
หน่วยงานวางแผนการผลิต	-	-
หน่วยงานติดตั้ง	9	ผจก.ฝ่ายติดตั้ง ๙ หน.ส่วนติดตั้ง พนักงานติดตั้ง

### 3.4.8.7 ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดทำรายงานต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการกำหนดระยะเวลาในการส่งรายงานดังกล่าว ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสำหรับในหน่วยงานผลิต วางแผนและควบคุมการผลิต และหน่วยงานติดตั้ง ได้มีการจัดทำรายงานของหน่วยงานดังนี้คือ

(1) หน่วยงานผลิตมีการจัดทำรายงานเพียง 1 รายงาน ได้แก่ รายงานการผลิตประจำวัน ซึ่งทุก ๆ หน่วยผลิต ซึ่งได้แก่

- หน่วยออกแบบ
- หน่วยตัด
- หน่วยร่างแบบ
- หน่วยพับ
- หน่วยประกอบ 1
- หน่วยประกอบ 2
- หน่วยประกอบ 3
- หน่วยประกอบ 4
- หน่วยขัด
- หน่วยเทคนิค
- หน่วยเครื่องเย็บ



โดยหน่วยงานเหล่านี้จะต้องส่งรายงานผลการผลิตให้แก่หน่วยงานวางแผนการผลิต ทุก ๆ วัน โดยกำหนดเวลาไว้ว่าจะต้องส่งรายงานการผลิตประจำวัน ก่อน 9.00 น. เช้าของวันรุ่งขึ้น

(2) หน่วยงานวางแผนการผลิตมีการจัดทำรายงานของหน่วยงานอยู่ 4 รายงาน ได้แก่

- รายงานสรุปประสิทธิภาพในการทำงานประจำเดือน
- รายงานสรุปงานผลิตที่เข้าสู่โรงงานประจำเดือน
- รายงานสรุปเวลาในการทำงานจริงประจำเดือน
- รายงานสรุปงานที่ผลิตเสร็จประจำเดือน

(3) หน่วยงานติดตั้งมีการจัดทำรายงานของหน่วยงานอยู่ 2 รายงาน ได้แก่

- รายงานผลการติดตั้งของช่างประจำวัน
- รายงานการส่งมอบงาน

### 3.5 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อยู่ในรูปแบบของความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องในกระบวนการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร โดยความสูญเสียที่เกิดขึ้น คือ งานเสร็จไม่ทันตามกำหนด และไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ในเวลาเดียวกันก็มียานระหว่างผลิต และงานค้างส่ง เหลืออยู่ในโรงงานเป็นจำนวนมาก อันมีเนื่องจากการผลิตไม่ตรงกับที่ต้องการ ซึ่งพอจะสรุปปัญหาหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. ระบบการสื่อสารข้อมูลทางด้านการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ

- การติดต่อสื่อสารเน้นด้วยการพูดคุยเป็นหลัก ทำให้ไม่มีหลักฐานในการตรวจสอบภายหลัง
- มีระบบการรายงานข้อมูลการผลิต แต่ขาดการรายงานข้อมูลการผลิตในรูปแบบของเอกสารอย่างสม่ำเสมอ ส่งบ้างไม่ส่งบ้าง รายงานไม่ครบถ้วนบ้าง ทำให้ข้อมูลการผลิตซึ่งจะนำมา Update ในฐานข้อมูลไม่ถูกต้องและทันสมัย
- ขาดระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต ที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง

## 2. ระบบการสื่อสารข้อมูลทางด้านการติดตั้งไม่มีประสิทธิภาพ

- การติดต่อสื่อสารเน้นด้วยการพูดคุยเป็นหลัก ทำให้ไม่มีหลักฐานในการตรวจสอบภายหลัง
- มีระบบการรายงานข้อมูลการติดตั้ง แต่ขาดการรายงานข้อมูลการติดตั้งในรูปแบบของเอกสารอย่างสม่ำเสมอ ส่งบ้างไม่ส่งบ้าง รายงานไม่ครบถ้วนบ้าง ทำให้ข้อมูลการติดตั้งซึ่งจะนำมาวิเคราะห์ผลความคืบหน้าของการติดตั้งโครงการไม่ถูกต้องและทันสมัย

3. หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน ของฝ่ายผลิตกับฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิตยังสับสน ไม่ชัดเจน ทำให้มีการทำงานก้าวก่ายกัน เช่นหัวหน้าส่วนตัด-พับ จะเป็นผู้กำหนดเลือกงานที่จะลงผลิตเอง และเป็นผู้สั่งแผ่น Stainless Steel เอง เป็นต้น

4. มีการวางแผนกำลังการผลิต โดยในปัจจุบันการวางแผนการผลิตจะวางแผนการจัดลำดับการผลิตตามใบสั่งผลิต ที่ได้รับแจ้งกำหนดส่งจากฝ่ายติดตั้งร่วมไปกับการจัดลำดับการผลิต ทำให้ทราบได้ว่ากำลังผลิตของโรงงานในช่วงเวลาต่าง ๆ จะเพียงพอที่จะทำการผลิตตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แต่ผู้ปฏิบัติตามแผนมักไม่ยอมดำเนินการตาม ทำให้ในบางครั้งไม่สามารถทำการผลิตตามแผนกำหนด

สาเหตุที่ไม่มีการทำตามแผนการผลิตพอจะสรุป ได้ว่า เกิดจาก

- เคยชินกับการทำงานเดิม ๆ ว่าไม่ต้องมีแผนก็สามารถผลิตได้โดยอาศัยประสบการณ์ หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การว่าจ้าง การทำงานล่วงเวลา
- ไม่มีบุคคลซึ่งทำหน้าที่คอยตรวจติดตามการผลิตอย่างใกล้ชิด ทำให้ไม่ทราบถึงความก้าวหน้าของการผลิต ซึ่งแม้ผู้จัดการฝ่ายผลิตเองก็ไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามการผลิตให้ได้ตามแผน เพราะมีวุ่นวายไปทำหน้าที่อื่น ๆ เช่นงานขาย งานออกแบบ งานจัดจ้าง เป็นต้น

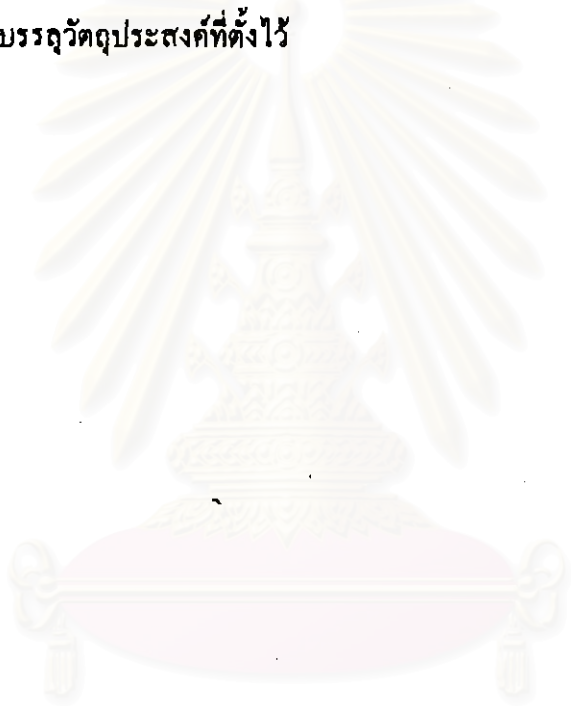
## 5. ระบบการประสานงานระหว่างการผลิตและติดตั้งไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษา พบการขาดประสิทธิภาพในด้านการประสานงานระหว่างการผลิตและติดตั้ง มีดังนี้

- เคยมีการวางแผนร่วมกัน โดยให้หัวหน้าส่วนประสานงานผลิตเข้าร่วมประชุมหารือกับหน่วยงานติดตั้งทุก ๆ 2 สัปดาห์ เพื่อวางแผนงานร่วมกัน แต่ปัจจุบันไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ การวางแผนร่วมกันของทั้ง 2 หน่วยงานจึงไม่มี
- ขาดกระบวนการทำงาน และการประสานงานที่ชัดเจน ทำให้การประสานงานเกิดความบกพร่อง เช่นการวัดที่ Site งาน โครงการ หน่วยงานติดตั้งต้องมี Schedule แจ้งให้กับหน่วยงานวางแผน

การผลิตว่าจะเข้าไปวัดที่ได้เมื่อไร และจะเสร็จเมื่อไร เพราะเป็นปัญหาว่าถ้าไม่มีตัวเลขสถานที่จริงแล้ว ก็ไม่สามารถนำมาออกแบบสินค้าให้ได้ตามขนาดที่ต้องการได้ ซึ่งบางครั้ง หน่วยงานติดตั้งเข้าไปวัด Site งานถ้ำซ่า ก็มีผลทำให้การผลิตถ้ำซ่าไปด้วย

จากปัญหาทั้ง 5 ข้อ ที่กล่าวข้างต้นพอ จะสรุปได้ว่าโรงงานตัวอย่างนี้ จะต้องทำการปรับปรุง และพัฒนาระบบการประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารทั้ง ภายในหน่วยงานผลิต หน่วยงานติดตั้ง หน่วยงานวางแผนการผลิต. และระหว่างหน่วยงานทั้งสาม การให้การวางแผนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้มีการวางแผนกำลังผลิตและแผน การติดตั้ง ที่ถูกต้อง แม่นยำ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำการปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปบรรลุมิตรภาพประสพที่ตั้งไว้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย